

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Získávání a výběr zaměstnanců
Employee Recruitment and Selection

Student:

Jan Sobotík

Vedoucí bakalářské práce:

prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

OSTRAVA 2010

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně příloh, vypracoval samostatně a uvedl jsem veškerou použitou literaturu a další prameny.“

V Ostravě dne 7. května 2010

.....

Jan Sobotík

Rád bych poděkoval panu prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. za vstřícné vedení mé bakalářské práce, za všechny rady a doporučení.

OBSAH

1 ÚVOD	1
2 Výběr a získávání zaměstnanců	2
2.1 Proces získávání a výběru	2
2.2 Definování požadavků.....	2
2.3 Přilákání uchazečů.....	7
2.4 Zdroje získávání zaměstnanců	7
2.4.1 Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů	8
2.4.2 Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů	9
2.4.3 Kombinovaná forma získávání zaměstnanců	9
2.5 Třídění uchazečů	10
2.6 Metody získávání zaměstnanců.....	10
2.7 Výběr zaměstnanců	12
2.8 Metody výběru zaměstnanců.....	13
2.9 Závěrečná fáze výběru zaměstnanců	17
2.10 Adaptace zaměstnanců	18
3. Charakteristika vybrané organizace	20
3.1 Identifikační údaje.....	20
3.2 Organizační struktura společnosti	22
4 Práce Personální útvaru společnosti.....	23
4.1 Přilákání uchazečů.....	27
4.2 Specifika požadavků na zaměstnance	27
4.3 Zdroje získávání zaměstnanců	27
4.4 Metody získávání zaměstnanců.....	28
4.5 Dotazníky a životopisy od uchazečů	30
4.6 Třídění uchazečů	30
4.7 Metody výběru zaměstnanců.....	32
4.8 Závěrečná fáze výběru	34
4.9 Uvádění nově získaných zaměstnanců do společnosti	35
5. Návrhy a doporučení.....	37
6 Závěr.....	38
Seznam použité literatury	40

1 ÚVOD

Výběr a získávání zaměstnanců jsou nezbytnou součástí každé organizace. Nezbytným cílem výběru by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takového množství zaměstnanců, kteří jsou žádoucí pro uspokojování podnikové potřeby lidských zdrojů. Každý jedinec disponuje určitými znalostmi a dovednostmi tzv. lidským či sociálním kapitálem, který může do určité míry ovlivnit získání zaměstnání. Podrobnější definici nabídl Bontis¹

„Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí.“²

Procesu získávání se ve firmě věnuje většinou menší pozornost než výběru samotnému. Existuje několik typů získávání zaměstnanců, a to z vnitřních a vnějších zdrojů. Aby byl uchazeč o zaměstnání přijat, musí úspěšně absolvovat výběrový proces, podle kterého firma hodnotí uchazeče podle určitých kritérií. Výběrem uchazečů o zaměstnání se rozumí vybrat ty uchazeče, kteří nejlépe vyhovují záměrům organizace. Na výběr se však musíme dívat ze dvou pohledů. Nejen organizace si vybírá své zaměstnance, ale také uchazeč o zaměstnání si vybírá organizaci, u které se bude o místo ucházet.

Cílem mé bakalářské práce je analyzovat a porovnat situaci v podniku s teoretickými přístupy zpracovanými v příloze č. 1, v oblasti výběru a získávání zaměstnanců a navrhnout řešení. K lepšímu porozumění problematiky využiji znalosti personálního ředitele velké stavební firmy, která zaměřuje svou činnost na komplexní pozemní, podzemní a důlní stavitelství. Metodou pro dosažení cíle bakalářské práce je analýza dokumentů a polostandardizovaný rozhovor s personálním ředitelem výše zmíněné stavební firmy.

Přínosem mé bakalářské práce může být návrh opatření, která mohou zmírnit či dokonce odstranit zjištěné problémy spojené s výběrem a získáváním zaměstnanců a tím pádem přispět ke zkvalitnění a zefektivnění výběru a získávání zaměstnanců v organizaci.

¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3. Str. 50

2 VÝBĚR A ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Z pohledu firemní organizace jsou zaměstnanci jedním z jejich vnějších zdrojů. Jsou však současně i lidmi, a vzhledem k tomuto zdroji velmi složitým. Při jejich řízení musí organizace brát řadu odborných aspektů (psychologických, etických, právních), které se u ostatních zdrojů nevyskytují. Personální útvar nebo také útvar lidských zdrojů se specializuje na řízení a rozvoj lidí v organizaci. Je zapojen do vytváření a realizace personálních strategií a politik a do některých nebo do všech personálních činností jako jsou vytváření a rozvoj organizace, personální plánování, řízení talentů, řízení znalostí, získávání a výběr pracovníků, vzdělání a rozvoj, řízení odměňování, vztahy s pracovníky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, péče o pracovníky, personální správa, plnění ze zákona vyplývajících povinností, záležitostí rovného zacházení a řízení rozmanitosti a všechny další záležitosti týkající se zaměstnaneckých vztahů. Úlohou personálního útvaru je umožnit organizaci dosáhnout jejich cílů tím, že jí překládá podněty, intervenuje, poskytuje rady a podporu ve všem, co se nějak týká jejich pracovníků. V podstatě personální útvar nabízí rady a služby, které umožňují organizaci dosahovat jejich cílů prostřednictvím lidí.

2.1 Proces získávání a výběru

Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, kteří jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Tři fáze získávání a výběru pracovníku podle M. Armstronga (2007)

1. **Definování požadavků** - příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání.
2. **Přilákání uchazečů** – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využívání agentur a poradců.
3. **Vybírání uchazečů** – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní doby.

2.2 Definování požadavků

Počet a kategorie lidí, které organizace potřebuje, by měly být jasně vymezeny v programu získávání pracovníků, který je odvozen z plánů lidských zdrojů. Kromě toho může existovat potřeba náhrady některých pracovníků nebo potřeba obsazení nově

obsazených pracovních míst (rolí) a obojí musí být důkladně prověřeno, aby se zjistilo, zda jsou tyto potřeby oprávněné. Požadavky konkrétních pracovních funkcí jsou vyjádřeny v podobě popisu a specifikaci pracovního místa. Ty poskytují základní informace pro sestavení inzerátů, pro informování zprostředkovatelských institucí a pro hodnocení uchazečů.

Profil rolí pro účely získávání

Profily rolí vymezují celkový účel role, její vztahy podřízenosti a nadřízenosti a hlavní oblasti výsledků. Mohou zahrnovat seznam požadovaných schopností, jako jsou odborné schopnosti a to jednak znalosti a dovednosti a také všechny schopnosti chování potřebné pro vykonávání role. Schopnosti chování by měly být vybírány ze soustavy schopností organizace a upravovány tak, aby vyhovovaly požadavkům na pracovníka v dané roli. Pro účely získávání pracovníků je profil role rozšířen tak, aby obsahoval informace o pracovních podmínkách (mzda / plat, zaměstnanecké výhody, pracovní doba), o zvláštních požadavcích, jako je pohyblivé pracoviště, vysílání na pracovní cesty nebo neobvyklá pracovní doba (práce v noci, o víkendech nebo o svátcích), a o příležitostech ke vzdělávání, rozvoji a kariéře.

Specifika požadavků na zaměstnance

Specifika požadavků na pracovníka, známá rovněž jako specifikace pracovního místa, specifikace získávání nebo personální specifikace, definuje vzdělání, výcvik, kvalifikaci a zkušenosti požadované od držitele dané role. Mohou zde být zahrnuty i odborné schopnosti tak, jak jsou uvedeny v profilu role.

Mezi dva nejznámější a nejpoužívanější modely specifikace pracovního místa patří:

- **Rodgerův sedmibodový model**
- **Monrův a Fraserův pětistupňový model**

Sedmibodový Rodgerův model kategorizuje osobní charakteristiky požadované od držitele pracovního místa do sedmi klíčových skupin tak, jak to ukazuje přehled uvedený v tabulce č.1

Tabulka č. 2. 1: Osobní charakteristiky podle Rodgerova sedmibodového modelu.

Fyzické vlastnosti	- zdraví, tělesná stavba, vzhled, držení těla, způsob vyjadřování
Vědomosti a znalosti	- vzdělání, kvalifikace, zkušenosti
Všeobecná inteligence	- základní intelektuální schopnosti
Zvláštní schopnosti	- mechanické, manuální zručnost, obratnost v používání slov nebo čísel
Zájmy	- intelektuální, praktické, tvůrčí, sportovní, společenské a umělecké aktivity
Dispozice (sklony)	- přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost, spoléhání sama na sebe
Okolnosti (zázemí)	- soukromí, rodina, povolání a zaměstnání členů rodiny

Zdroj: BLÁHA, Jiří., MATEICIUC, Aleš a KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*.

1.vyd. Brno: CP Books a.s., 2005. 284s. ISBN 80-251-0374-9

Pětistupňový **Monrův a Fraserův** model se zaměřuje na pět charakteristik uvedených v následující tabulce.

Tabulka č. 2. 2: Charakteristiky podle Mungova a Fraserova pětistupňového modelu.

Vliv na ostatní	- tělesná stavba, vzhled, mluva a způsoby
Získaná kvalifikace	- vzdělání, odborný výcvik, pracovní zkušenosti
Vrozené schopnosti	- přirozenou rychlost chápání a schopnost učit se
Motivace	- osobní cíle, důslednost a odhodlání za těmito cíli jít, úspěšnost v jejich dosahování
Emocionální vybavení	- citová stabilita, schopnost překonávat stres a schopnost vycházet s lidmi

Zdroj: BLÁHA, Jiří., MATEICIUC, Aleš a KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*.

1.vyd. Brno: CP Books a.s., 2005. 284s. ISBN 80-251-0374-9

Z uvedených dvou modelů má sedmibodový model delší historii. Pětistupňový model je v některých ohledech jednodušší a klade větší důraz na dynamické aspekty uchazečovy kariéry. Oba modely však poskytují vhodný rámec pro výběrový pohovor, ale stále se více pro účely pohovoru používá přístup založený na schopnostech.

Specifikace požadavků na pracovníka může být sestavena podle následujících bodů M. Armstronga (2007)

- **Odborné schopnosti** – co daný jedinec musí znát a být schopen dělat při plnění příslušné role, včetně zvláštních požadovaných vloh a dovedností.
- **Požadavky na chování a postoje** – typy chování požadované k úspěšnému výkonu role budou ve vztahu k základním hodnotám a soustavě schopností organizace, aby se při výběru pracovníků zajistilo, že budou odpovídat kultuře organizace. Je však třeba také zahrnout informaci, která se konkrétně týká dané role a která by měla být vytvořena na základě analyzování charakteristik stávajících pracovníků, kteří tuto roli vykonávají efektivně. Při definování požadavků na chování je možné odvodit informaci o požadavcích na postoje, tj. jaké postoje budou mít pravděpodobně za následek vhodné chování a úspěšný výkon.
- **Odborná příprava a výcvik** – požadované povolání, odbornost, vzdělání nebo výcvik, které by měl uchazeč splňovat.
- **Zkušenosti praxe** – zejména ve stejném oboru nebo v podobné organizaci; dosud vykonávané činnosti a úspěšnost v nich, které by svědčily o budoucím úspěšném vykonávání práce.
- **Zvláštní požadavky** – tam, kde úlohou držitele pracovního místa bude uspět v určitých oblastech, např. nacházet nové trhy a zákazníky, zlepšovat prodej nebo zavádět nové systémy.
- **Vhodnost pro organizaci** – podniková kultura (např. formální nebo neformální) a schopnost uchazečů v ní pracovat a přizpůsobit se jí.
- **Další požadavky** – cestování, neobvyklá pracovní doba, proměnlivé pracoviště, pobyt místo bydliště pracovníka atd.
- **Možnost splnit očekávání uchazeče** – míra, v jaké může organizace splnit očekávání uchazeče, pokud jde o možnosti kariéry, vzdělávání, jistotu zaměstnání atd.

Specifika požadavků na pracovníka podle J. Urbana (2003)

- **Vzdělání a odborné (zejména technické) znalosti a schopnosti.**
- **Specifické pracovní zkušenosti.**
- **Řídící schopnosti a zkušenosti**
- **Sociální (behaviorální) schopnosti a osobnostní předpoklady**
- **Motivační předpoklady**

Při vymezení požadavků na kandidáta je přitom velmi vhodné stanovit, které požadavky jsou minimální nebo absolutně nezbytné a které jsou spíše žádoucí, což prakticky znamená, že mohou být získány až v průběhu pracovního zácviku, nebo kompenzovány předpoklady jinými. Definování požadavků na pracovníka se neobejde bez znalostí pracovního trhu. Nerealistické představy o požadovaných kandidátech mohou vést k tomu, že jsou dlouhodobě hledány osoby, které se na trhu práce nevyskytují.

Používání přístupu založeného na schopnostech

Přístup založený na schopnostech může pomoci rozpoznat, která metoda výběru bude nejpravděpodobněji přinášet poznatky. Poskytuje také informace potřebné k vedení strukturovaného pohovoru, v jehož otázkách se lze zaměřit na určité konkrétní oblasti schopností, aby bylo možné stanovit, do jaké míry uchazeči splňují jednotlivé aspekty požadovaných schopností.

Roberst³ (1997) říká, že:

„Prospěšnost používání přístupu založeného na schopnostech je v tom, že lidé mohou rozpoznat a izolovat charakteristiky, které by mohly být použity jako základna pro výběr, a že tyto charakteristiky jsou pak popsány slovy, jimž každý rozumí a souhlasí s nimi... Schopnosti se tak stávají fundamentální součástí procesu výběru pracovníků.“

Výhody přístupu založeného na schopnostech shrnuli Wood a Payne⁴ (1998) takto:

- Zvyšuje se přesnost předpovědi o vhodnosti uchazeče.
- Usnadňuje lepší porovnání mezi vlastnostmi jedince a požadavky pracovního místa.
- Při vedení pohovoru pomáhá zabránit překotným soudům.
- Může být oporou pro celou řadu metod výběru – dotazníky, pohovory, testy assessment centra.

³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3. Str. 346

⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

2. 3 Přilákání uchazečů

Přilákání uchazečů je v první řadě záležitostí rozpoznávání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciální uchazečů. V případech, kdy se setkáváme s obtížemi přilákání a udržení zájmu uchazečů, je třeba vypracovat předběžnou studii faktorů, které mohou přispět k přilákání nebo odrazení uchazečů – analýza silných a slabých stránek organizace jako zaměstnavatele.

Analýza silných a slabých stránek získávání zaměstnanců

Analýza silných a slabých stránek získávání pracovníků by se měla zaměřit na skutečnosti, jako jsou celostátní nebo lokální pověst organizace, mzdy, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky, zajímavost práce, jistota zaměstnání, příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, perspektiva kariéry a umístění pracoviště. Tyto skutečnosti by měly být porovnány s tím, co nabízí konkurence. Cílem analýzy silných a slabých stránek získávání pracovníků je vytvořit lepší obraz organizace tzv. dobrou značku zaměstnavatele pro potřeby inzerování, náborových materiálů a pohovorů s uchazeči.

2. 4 Zdroje získávání zaměstnanců

Rozlišuje tři typy získávání zaměstnanců:

- Z vnitřních zdrojů
- Z vnějších zdrojů
- Kombinovaná forma získávání zaměstnanců

V závislosti na užitých zdrojích existuje několik typů získávání zaměstnanců J. Bláha (2003)

Tabulka č. 2. 3: Typy zdrojů získávání zaměstnanců

Zdroj	Typ získávání
Vlastní firma	Vnitřní
Sdělovací prostředky nebo jiné podniky Zprostředkovatelské agentury	Vnější
Vnitřní a vnější zdroje	Kombinovaný

Zdroj: BLÁHA, Jiří., MATEJCIUC, Aleš a KANÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*.

1.vyd. Brno: CP Books a.s., 2005. 284s. ISBN 80-251-0374-9

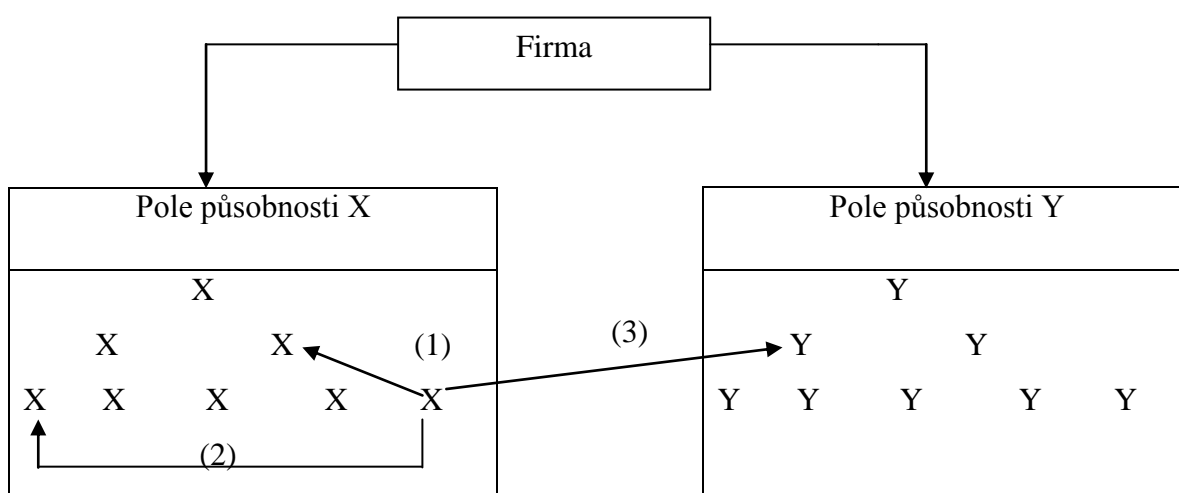
2. 4. 1 Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Pokud využíváme lidské zdroje v rámci organizace, hovoříme o vnitřním náboru. Představuje pohyb zaměstnanců uvnitř organizace z jednoho místa na druhé. Ačkoliv některé organizace s důsledně uplatňovanou politikou stejné příležitosti trvají na tom, aby uchazeči z vnitřních zdrojů ucházející se o volné pracovní místo měli stejné výchozí podmínky jako uchazeči z vnějších zdrojů.

Můžeme rozlišit tři možné typy pohybu zaměstnanců uvnitř organizace

- Vertikální pohyb doprovázený pracovním postupem (1)
- Horizontální pohyb uskutečněný jednoduchým převodem (2)
- Diagonální pohyb doprovázený přerážením (3)

Obrázek č. 2 1: Pohyb zaměstnanců uvnitř firmy



Zdroj: BLÁHA, Jiří., MATEICIUC, Aleš a KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*.

1.vyd. Brno: CP Books a.s., 2005. 284s. ISBN 80-251-0374-9

Výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů:

- Kladný dopad na motivaci i morálku (jedinec si uvědomuje, že mu firma dává možnost vlastního rozvoje a postupu).
- Uvolněná místa se naplňují rychleji.
- Levnější než vnější získávání.
- Návratnost investic, kterou organizace vložila do svých zaměstnanců.

Nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů:

- Omezené pronikání nových přístupů a názorů od zaměstnance zvenku.
- Na důležitá místa se dostanou zaměstnanci pouze proto, že jsou v organizaci delší dobu, „za zásluhy“.
- Snaha o získání určitého místa může vést k nepřiměřenému soutěžení.

2. 4. 2 Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Firmy často využívají vnější zdroje. Používají se zejména v případech, kdy dojde k vyčerpání vnitřních možností získávání zaměstnanců, anebo pro určitý druh práce je lepší hledat osobu s charakteristickými znaky lišící se od těch, které mají potenciální uchazeči z organizace. Osoby přicházející do organizace zvenčí mohou donést nové zkušenosti a znalosti.

Nejvíce používanou formou vnějšího získávání je inzerát uvedený v tisku, dále se využívají služby zprostředkovatelských agentur, spolupráce s úřady práce nebo získávání absolventů přímo z různých typů škol.

Výhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů:

- Přijetí zaměstnanců s novými představami, novými pohledy a názory.
- Příležitost využití vědomostí a zkušeností nového zaměstnance (bez dalších výdajů na podnik).
- Širší možnost výběru.

Nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů:

- Vyšší náklady na získávání nových zaměstnanců (zejména na získávání manažerů a specialistů prostřednictvím agentur – tzv. headbunting, tj. doslova „lov hlav“, jsou vysoké).
- Je potřeba počítat s delší dobou zapracování, adaptaci.

2. 4. 3 Kombinovaná forma získávání zaměstnanců

Kombinovaná forma využívá principy a postupy jak vnitřního tak vnějšího typu. Obsahuje přijímání nově přichozích osob, stejně jako pohyb pracovníků v rámci organizace.

Kombinovaná forma se může vyskytnout za různých okolností:

- Organizace začala s vnitřními zdroji. Zjistila však, že žádný z uchazečů v rámci podniku se pro uvolněné místo nehodí, tak pokračuje dále vnějšími zdroji.

2.5 Třídění uchazečů

Po uveřejnění nabídky zaměstnání a poté, kdy je nashromážděno dostatečně množství žádostí, následují další typické kroky, spočívající ve třídění a prosévání uchazečů. K třídění potencionálních uchazečů můžeme použít dotazníky, které poskytují vhodně strukturovanou základnu pro třídění uchazečů o zaměstnání podle jejich vhodnosti a pro sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k pohovoru a dalším výběrovým procesům, pro samotný výběrový osobní pohovor a pro následné činnosti související s nabídkou zaměstnání a následným založením osobní evidence přijatého pracovníka.

Další využívanou metodou třídění uchazečů je použití biodat, která představují určité detaily životopisných údajů korespondující s kritérii výběru pracovníků, to znamená, že se vztahují ke stanoveným kritériím, jako je vzdělání a praxe. Jednotlivé položky biodat tvoří demografické znaky – pohlaví, věk, rodinný stav, vzdělání a odborná kvalifikace, dosavadní zaměstnání a pracovní zkušenosti, mimopracovní funkce, koníčky a aktivity ve volném čase. Těmto položkám je prisuzována určitá váha podle jejich podstatného významu, které mají vliv pro budoucí pracovní výkon. Biodata jsou nejvíce používané v případech, kdy se na omezené množství pracovních míst hlásí velké množství uchazečů.

2.6 Metody získávání zaměstnanců

Pro většinu větších organizací platí, že prvé místo, kam je třeba se při hledání kandidátu podívat, je dovnitř firmy. Obsazování pozic vnitřními zdroji je nejen snazší a levnější, ale vede zpravidla i k vyšší motivaci stávajících zaměstnanců. Pohled za hranice organizace by měl proto přijít ke slovu teprve potom, jestliže jsme zdroje interních kandidátů vyčerpali.

Podle J. Urbana (2003) a F. Hroníka (2007) jsou metody získávání, které si může organizace zvolit následující:

Osobní doporučení

Dobré kandidáty lze často nalézt na základě osobních doporučení spolupracovníků, profesionálních kolegů, přátel nebo známých. Výhoda této cesty spočívá především v tom, že doporučení získáváme od osoby, jejímuž úsudku můžeme věřit. O silných a slabých stránkách kandidátů můžeme od důvěryhodných osob přinášejících osobní referenci získat podstatně bližší než na základě pouhého životopisu.

Získávání nových zaměstnanců na školách

Nákladově velmi efektivní získávání nových zaměstnanců, používanou zejména společnostmi kladoucí důraz na vlastní zaškolení nových zaměstnanců, je získávání uchazečů přímo ze škol, často již v průběhu jejich studia.

Úřady práce

Zpravidla nepříliš efektivní zdroj kandidátů, vhodný zejména pro méně kvalifikované pozice. V období, kdy dochází k hromadnému zeštíhlování firem, však může tento zdroj přinést i kvalifikované kandidáty.

Agentury zprostředkující dočasné zaměstnání

Najímání dočasných pracovníků se stalo pro řadu společností rutinní záležitostí. Je-li třeba určitou kritickou pozici obsadit jen na krátký čas, avšak rychle, mohou agentury zprostředkovávající dočasné zaměstnání představovat jednoduché řešení. Výhodou přijetí dočasných pracovníků je i to, že dává možnost si potenciální zaměstnance vyzkoušet: pokud s pracovníkem nejsme spokojeni, stačí požádat o jeho nahrazení jiným; pokud se nám naopak líbí, je možné jej přijmout jako trvalého zaměstnance. Obě varianty jsou pro společnost výhodné.

Personální společnosti zabývající se vyhledáváním kandidátů

Při obsazování specializované pozice nebo pozice, u které existuje velmi omezený trh potenciálních kandidátů, případně tehdy, je-li proces získávání a výběru kandidátů vhodnější převést na vnější firmu, je dobrou alternativou použití personální společnosti.

Tou může být buď personální agentura zabývající se výběrem osob na nižší nebo administrativní pozice, nebo poradenská firma poskytující služby *executive search*, zaměřené na přímé vyhledávání osob pro vyšší pozice – cílené vyhledávání osobností, jež svým profilem dané pozici co nejvíce odpovídají. Poradce se přitom zpravidla snaží o to, aby našel kandidáty, jejichž odborný a manažerský potenciál v jejich stávající pozici není zcela využit.

Důvodem použití této metody hledání je to, že u významných pozic si potenciální zaměstnavatel zpravidla přeje provést skutečně vyčerpávající průzkum pracovního, resp. manažerského trhu v dané oblasti a nespokojuje se s víceméně náhodným vzorkem kandidátů, kteří se přihlásí na inzerát. Druhým důvodem je pak i to, že skutečně schopní manažeři se na inzerát přihlásí jen velmi zřídka, a to i proto, že na svém stávajícím místě zpravidla nejsou nespokojeni.

Internet

Výhody internetu jako nástroje získávání nových zaměstnanců využívá již dnes řada firem a jeho potenciál v tomto směru zřejmě dále poroste. Spočívá nejen ve zprostředkování pracovních příležitostí, ale zejména ve formě přímé nabídky pracovních pozic na vlastních webových stránkách firem, umožňujících získat podrobné informace jak o firmě, tak o náplni volných pracovních míst.

Inzeráty

Jejich použití je vhodné tam, kdy potřebujeme informaci o volném místě předat velkému počtu potenciálních kandidátů, tj. když se tito kandidáti mohou rekrutovat z velmi širokého okruhu osob. Rozhodnout je přitom třeba, zda inzerovat v celostátním médiu nebo médiu místním či regionálním. Nevýhodou inzertní metody mohou být poměrně vysoké náklady a zpravidla nutnost probírat se množstvím odpovědí, zahrnujících většinou velký počet zcela nevhodných osob.

Sponzorování studentů

Sponzorování studentů se uplatňuje od středních, respektive středních odborných škol a učilišť až po vysoké školy. Pravidelná výplata příspěvku v určité výši zavazuje studenta či učeně k odpracování určité doby, po níž již není třeba vracet celou ani poměrnou část sponzorského příspěvku.

2.7 Výběr zaměstnanců

Obsahem výběru pracovníků je posouzení kvalifikačních a osobnostních předpokladů konkrétního pracovníka, jeho způsobilosti těmto nárokům stačit, popřípadě i rozhodnutí o tom, který z uchazečů se pro příslušné pracovní místo jeví jako nejvhodnější. Podstata výběru spočívá v porovnání vlastností a předpokladů člověka s nároky práce, kterou má vykonávat.

Úkolem výběru uchazečů o zaměstnání je zvolit ty, kteří nejlépe vyhovují záměrům organizace. Výběr je však vždy oboustranným procesem. Nejen organizace si vybírá budoucího zaměstnance, ale zároveň i uchazeč si vybírá organizaci.

V průběhu výběru je nutné:

- shromáždit co nejvíce vhodných informací o uchazečích (stanovit si kritéria úspěšnosti pro hledanou profesi/funkci),
- zorganizovat a ohodnotit získané informace,
- odhadnout uchazeče,
- předvídat (predikovat) pracovní výkon,
- podat informace zájemcům o pracovní místo.

Vlastní proces výběru zaměstnanců v konkrétní organizaci zpravidla zahrnuje podle Bedrnové E., Nového I (2002)

- úvodní, orientační rozhovor s uchazečem,
- shromáždění a analýzu potřebných údajů o uchazeči na základě jeho osobní dokumentace (tj. životopisů, osobního dotazníku, hodnocení z předcházejícího zaměstnání, referencí apod.),
- ověření profesních, kvalifikačních a osobnostních předpokladů pracovníka,
- výběrový (přijímací) rozhovor,
- celkové vyhodnocení a rozhodnutí o přijetí, resp. nepřijetí uchazeče,
- uzavření pracovní smlouvy, většinou se stanovením oboustranné zkušební doby.

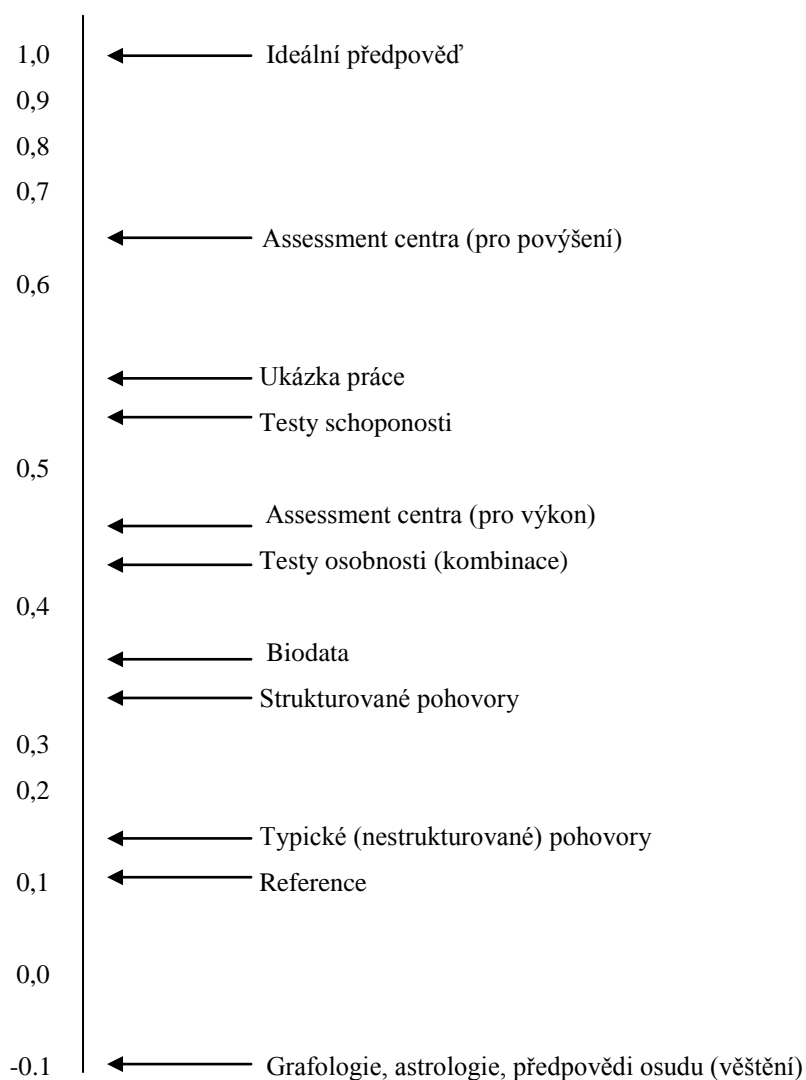
Klíčová fáze výběrového řízení může sestávat z různých metod a technik, v závislosti na náročnosti a důležitosti obsazovaného místa. Podkladem pro rozhodování o vhodnosti uchazeče mohou být i údaje získané v průběhu výběrového řízení na základě vyjádření expertů. Jako jsou údaje z psychologického, lékařského vyšetření, popřípadě z expertního posouzení odborné způsobilosti.

2.8 Metody výběru zaměstnanců

Můžeme si zvolit mezi hlavními metodami výběru. To, o čem Cook⁵ (1993) hovoří jako o klasickém triu, tvoří dotazníky, pohovory a reference. Ty lze možno nahradit nebo doplnit biodaty, assessment centry.

⁵ **Zdroj:** ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

Obrázek č. 2. 2: Přesnost metod výběru zaměstnanců



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

Přijímací a výběrový rozhovor

V rozhovoru se snažíme o získání co nejvíce potřebných informací o uchazeči. Je třeba zabezpečit návrh otázek, kterými získáme vhodné informace. Můžeme rozlišit dva typy přijímacích a výběrových rozhovorů:

- **Nestrukturovaný rozhovor**, který není založen na analýze práce a stanovení požadavků na uchazeče a tazatelé tak nevědí, jaké informace mají získat a nemají základ pro strukturovaný rozhovor.
- **Strukturovaný rozhovor**, kde tazatel postupuje podle připravené série otázek, které jsou určeny na základě analýzy práce a specifikace požadavků pracovního místa. Tazatel musí být pro přijímací pohovor dostatečně připraven a proškolen.

Pro úspěšné vedení rozhovoru je nezbytné držet se určitých kroků:

- prostudovat informace o kandidátovi ještě před rozhovorem,
- zrekapitulovat požadavky na nového zaměstnance a stanovit požadované znalosti a dovednosti,
- formulovat otázky tak, aby kandidát mohl uvést příklady chování,
- sestavit písemný seznam otázek,
- zajistit, aby vás někdo nevyrušoval,
- použít otevřené otázky,
- v rozhovoru se vyhnout předsudkům a zaujatosti; snažit se být co nejvíce „nad věcí“,
- uvědomit si, že „nikdo není dokonalý“, ale ni zcela špatný,
- uzavřít rozhovor až tehdy, když je jistota k spravedlivému hodnocení,
- po ukončení rozhovoru utřídit poznámky a poznamenat si celkový dojem o kandidátovi.

Strukturovaný přijímací a výběrový rozhovor se skládá z pěti částí:

- přivítání a úvodní slovo,
- hlavní část, která je zaměřena na získávání informací o uchazeči, které jsou potřebné k posouzení toho, zda uchazeč o pracovní místo vyhovuje požadavkům pracovního místa,
- informování uchazeče o organizaci a pracovním místě,
- odpovědi na otázky uchazeče,
- závěr rozhovoru s informováním o následujících krocích.

Úvod a závěr by měl být stručný a měl by se nést v přátelském duchu. Většina času je zaměřena na získávání informací od uchazeče, tedy hlavní částí rozhovoru.

Životopis

Životopis je naší první vizitkou u nového zaměstnavatele. Správně vytvořený životopis by měl obsahovat osobní informace, jako jsou jméno, adresa, spojení, datum narození. Pak pracovní zkušenosti počínaje aktuální pozicí. Ke každé z nich se doporučuje uvést časové rozpětí, přesnou identifikaci zaměstnavatele, oblast podnikání, dosaženou pozici, popis pracovní činnosti a odpovědnosti. Neměli bychom zapomenout na dosažené vzdělání a získané kursy. Je dobré popsat obsah školení, zmínit získaný titul, certifikát, nezanedbatelné jsou i jazykové znalosti, organizační znalosti.

Assessment centre

Assessment centra představují komplexnější přístup k výběru pracovníků, poskytují vhodnou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovuje kultura organizace. Poskytují uchazečům možnost vcítit se do organizace a jejich hodnot, takže se mohou lépe rozhodnout, zda jim bude práce v organizaci vyhovovat, či nikoliv. Tato metoda je však finančně a časově náročná, ale je použitelná i pro malé firmy. Přípravu a realizaci musí zajišťovat poradenská firma. Rozlišujeme AC výběrové a AC rozvojové.

Charakteristické rysy metody:

- největší pozornost se soustřeďuje na chování,
- používají se různé úkoly, které zachycují a modelují klíčové stránky práce na určitém pracovním místě. Tyto úkoly zahrnují hraní role, kdy se jedná s jiným člověkem, a skupinové úkoly. Předpokládá se, že výkon uchazeče během těchto simulací předpovídá jeho budoucí pracovní chování,
- jako doplněk ke skupinovým úkolům se používají pohovory a testy,
- výkon je měřen v několika rovinách, a to z hlediska schopností požadovaných k dosažení žádoucí úrovně výkonu na konkrétním pracovním místě nebo na konkrétní úrovni v organizaci,
- za účelem hodnocení objektivity hodnocení se používá několika hodnotitelů nebo pozorovatelů. Všichni hodnotitelé musejí být pečlivě vyškoleni.

Grafologie

Spočívá ve zkoumání sociální struktury lidské bytosti prostřednictvím jejího rukopisu. Smyslem použití metody při výběru pracovníků je učinit si na základě uchazečova rukopisu

závěry o jeho osobnosti a na této základně předpovídat jeho pracovní výkon v nějaké roli. Grafologie není příliš seriózní metoda a její použití znamená ztrátu času a peněz.

Ukázka práce

Uchazeči je zadán úkol ke zpracování, což vypovídá o odborných znalostech uchazeče, o jeho schopnostech v písemném projevu a o umění stanovit priority.

Výběrové testy

Také označovány jako testy pracovní způsobilosti, které se používají za účelem zabezpečení spolehlivějších informací o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech, vlohách a získaných znalostech a dovednostech, než jaké lze získat z rozhovoru. Hlavními typy testů používaných při výběru pracovníků jsou testy inteligence, testy osobnosti a testy schopnosti.

- **Testy inteligence** – testy inteligence měří všeobecnou inteligenci.
- **Testy osobnosti** – pokoušejí se posoudit osobnost uchazeče tak, aby bylo možné předpovědět jeho pravděpodobné chování v nějaké roli.
- **Testy schopností** – měří charakteristiky související s prací, například numerické, verbální, mechanické schopnosti nebo schopnosti vnímání. Lze je také nazývat výkonovými testy.

Reference od bývalých spolupracovníků a nadřízených

Získávání referencí je velmi citlivá záležitost a je třeba postupovat opatrně a uvážlivě. Smyslem referencí je získat důvěrnou a konkrétní informaci o budoucím pracovníkovi a názory na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní místo. Reference získané od zaměstnavatele jsou nezbytné pro ověření skutečností uváděných uchazečem.

2.9 Závěrečná fáze výběru zaměstnanců

Potvrzení nabídky

Závěrečnou fází procesu výběru pracovníků je potvrzení nabídky zaměstnání poté, co jsme dostali příznivé reference, a uchazeč o zaměstnání absolvoval lékařské vyšetření, které je potřebné například pro účely penzijního a životního pojištění.

Pracovní smlouva

Náležitosti a podmínky zaměstnání, které by měly být zahrnuty do písemné pracovní smlouvy, závisejí na postavení pracovního místa v podnikové hierarchii a na dalších charakteristikách pracovního místa. Individuální pracovní smlouvy musejí splňovat náležitosti požadované zákonem. Zpravidla se jedná o pracovní povinnosti a jméno nebo název funkce jedince, kterému je zaměstnanec odpovědný. Také by v pracovní smlouvě měly být uvedeny takové skutečnosti, jako je mzda nebo plat, příplatky, pracovní doba, nárok na dovolenou, nároky související s odchodem. Základní informace, které by měla pracovní smlouva obsahovat, se mění podle funkční úrovně pracovního místa.

Sledování a podpora nového zaměstnance

Sledování nových pracovníků je velmi důležité, abychom zjistili, jak se tito pracovníci sžili s podnikem a jak si vedou v práci. Jestliže existují nějaké problémy, je lepší je rozpoznat v rané fázi než připustit, aby se vyhrotili.

2.10 Adaptace zaměstnanců

Adaptace je obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám. Člověk nepřijímá podmínky, v nichž žije jen pasivně, ale snaží se je přizpůsobit svým potřebám, zájmům, hodnotám či cílům. Adaptace představuje jednotu aktivních a pasivních forem sepětí člověka s prostředím, přizpůsobení prostředí člověku a člověka prostředí.

V dalším postupu, po výběru uchazeče a sepsání pracovní smlouvy, bychom nově přijatému zaměstnanci měli ve firmě zabezpečit:

- Milé přijetí ve firmě, zajistit seznámení se s firmou a ostatními zaměstnanci a díky tomu vytvořit novému zaměstnanci psychickou pohodu – **sociální adaptaci**. Osvědčuje se určit někoho ze stávajících zaměstnanců jako patrona nového zaměstnance, který pomůže v prvním týdnu se vším, co bude třeba.
- Seznámení s tím, jak funguje firma, její prostorové rozložení a informování o povinnostech a požadavcích pracovního místa, a provedení pracovního zácvičku – **pracovní adaptace**.

Pracovní a sociální adaptace se navzájem prolínají, nemůžeme je zcela oddělit. Úzká souvislost a vzájemné ovlivňování se projevují v tom, že úspěšný průběh adaptačního procesu je podmíněn tím, jak pracovník zvládl obě roviny adaptace.

Základní body adaptace mohou obsahovat informace o:

- firmě (historie, zaměření, cíle),
- spolupracovnících,
- kultuře firmy,
- popisu práce a požadavcích na úspěšný výkon práce,
- osobách, které zajistí sociální a pracovní adaptaci nového zaměstnance.

3. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

Společnost, ve které zpracovávám svou bakalářskou práci, zaměřuje svou činnost na území České republiky s důrazem na region Moravskoslezského kraje. Byla zapsána v obchodním rejstříku 1. 1. 1994. Dlouhodobě patří k velkým stavebním firmám Moravskoslezského kraje a svoji pozici upevňuje nabídkou komplexního provádění složitých projektů i dosahovanou kvalitou práce. V současné době zaměřuje svou činnost na komplexní pozemní, podzemní a důlní stavitelství, které zároveň rozšiřuje o související obory činností. Kvalitu prováděných staveb může doložit nejen certifikáty kvality, ale také pravidelnou nezávislou technickou kontrolou stavebních montážních prací prováděnou Technickým zkušebním ústavem stavebním Praha, s. p.

V minulých letech společnost obdržela mnohá ocenění v soutěžích Stavba roku a Dům roku. V roce 2008 stavba Opravárenského centra pro opravu letadel v Mošnově a získala ocenění Stavba roku Moravskoslezského kraje, uznání u příležitosti Investor's Opportunity Workshop 2008 a cenu svazu podnikatelů ve stavebnictví.

Mezi významné zákazníky společnosti patří developerské firmy, městské úřady, státní instituce a soukromí investoři.

Ve společnosti běží zavedený integrovaný manažerský systém (IMS), jehož součástí je systém managementu kvality, životního prostředí a bezpečnosti práce. Všechny certifikované systémy jsou založené na dobrovolném dodržování stanovených systémových pravidel. Zavedením IMS se sjednotily postupy pro provádění různých činností a požadavků systémů managementu kvality, environmentálního systému a systému bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Společnost je zařazena do databáze firem pro realizaci projektů Programu bezpečnostních investic NATO, kterou vede Obor bezpečnostních investic NATO Ministerstva obrany ČR.

3.1 Identifikační údaje

Organizace je česká právnická osoba, která byla registrována 1. ledna 1994 v obchodním rejstříku, vedeném Krajským soudem v Ostravě.

Hlavní předměty podnikání jsou:

- pozemní stavební činnost,
- důlně – stavební činnost,
- podpovrchová stavební činnost,
- výroba stavebních výrobků,
- obchodní činnost.

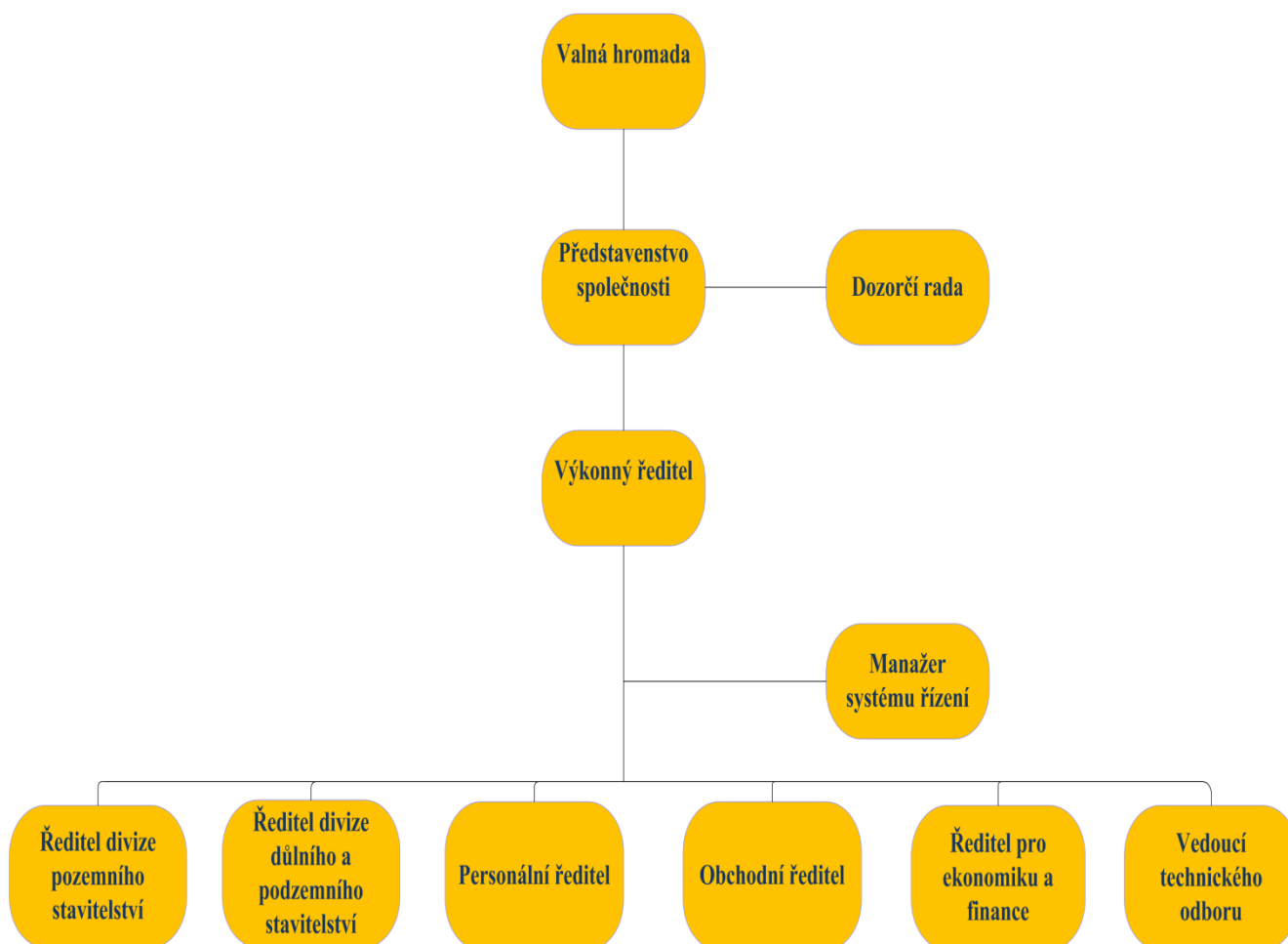
Většinovým akcionářem je společnost Gefion, a.s., která vlastní 80,3% akcií. Druhým akcionářem je společnost Víkovice a.s., s podílem 19,7% akcií. K dceřiným společnostem patří Moravský kámen, a.s, Modré terasy, a.s., LUSO, a.s., Adamannoti, a.s.

Orgány společnosti

- **Valná hromada** – nejvyšší orgán společnosti.
- **Představenstvo společnosti** – statutární orgán společnosti, řídí činnosti společnosti a jedná jejím jménem. Představenstvo rozhoduje o všech záležitostech, pokud nejsou zákonem, statutem představenstva nebo stanovami vyhrazeny do působnosti valné hromady nebo dozorčí rady.
- **Dozorčí rada** – kontrolní orgán společnosti, který dohlíží na výkon a působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti s cílem zajistit největší ochranu zájmů jejich akcionářů.
- **Ředitelé divizí** – nejvyšší výkonný orgán divize.

3.2 Organizační struktura společnosti

Obrázek č. 3. 1: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Výroční zpráva (2008)

4 PRÁCE PERSONÁLNÍ ÚTVARU SPOLEČNOSTI

Každá společnost je zcela závislá na činnosti lidí, kteří v ní pracují. Její úspěšnost na trhu, její výkonnost, obrat a věrnost jejích zákazníků, to vše mají ve svých rukou zaměstnanci a to na všech úrovních hierarchie společnosti.

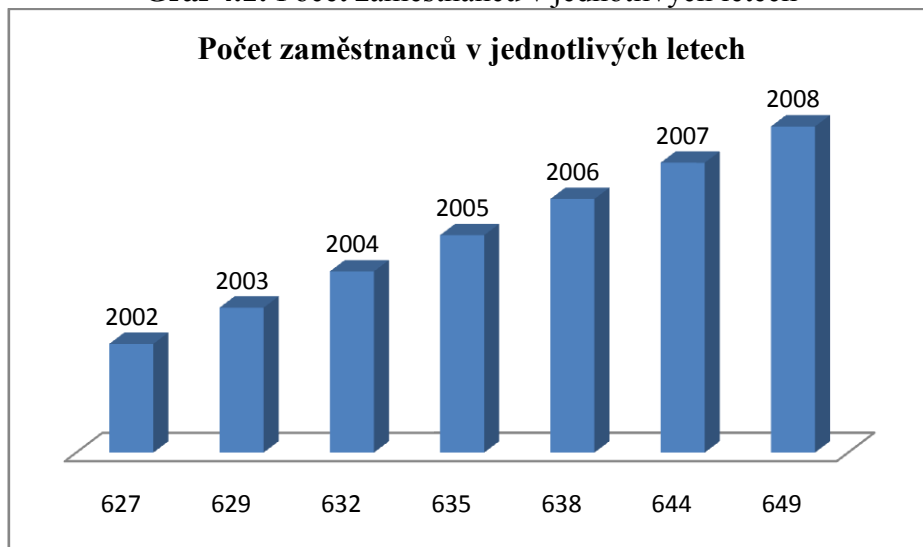
Společnost si je vědoma těchto skutečností a považuje vzdělaného, loajálního a spokojeného zaměstnance za svou hlavní výhodu a současně také za ten nejlepší marketingový nástroj pro získání a udržení spokojených a věrných zákazníků.

Zejména z těchto důvodů podporuje jejich profesní růst a rozvoj odborných znalostí, pro každého z nich vytváří roční plán školení, dbá o dostatečné technické zázemí, kultivované pracovní prostředí, průběžně aktualizuje individuální odměňovací systém a pravidelně obnovuje portfolio zaměstnaneckých benefitů.

Personální politika společnosti vychází z daných potřeb, z hlavních činností podnikání. V čele personálního útvaru je personální ředitel, který řídí hlavní tři směry personální činnosti. První oblastí je personální administrativa, která zahrnuje především mzdovou agendu, správu pracovních smluv a personální informační systém. Druhou oblastí je personální rozvoj, tato personální funkce zahrnuje jak přípravu a zabezpečení podnikového, odborného a manažerského vzdělávání, tak i spoluúčast na definování a plánování dalších skupinových a individuálních vzdělávacích potřeb. V této oblasti jsou vytvářeny základní vzdělávací moduly pro vybrané typy pracovních pozic. Velmi důležitou a nezbytnou oblastí je personální marketing, který zahrnuje činnosti spojené s tvorbou profilu požadavků na pracovní místa i profilů odpovídajících schopností a způsobilostí pracovníků.

Společnost, kterou jsem si vybral ke zpracování své bakalářské práce, se stabilně řadí mezi největší stavební firmy v Moravskoslezském kraji a České republice. Vzhledem k této skutečnosti je zřejmé, že k zajištění svých služeb bude potřebovat dostatečný počet zkušených zaměstnanců. Průměrný stav zaměstnanců v roce 2008 činil 649 osob.

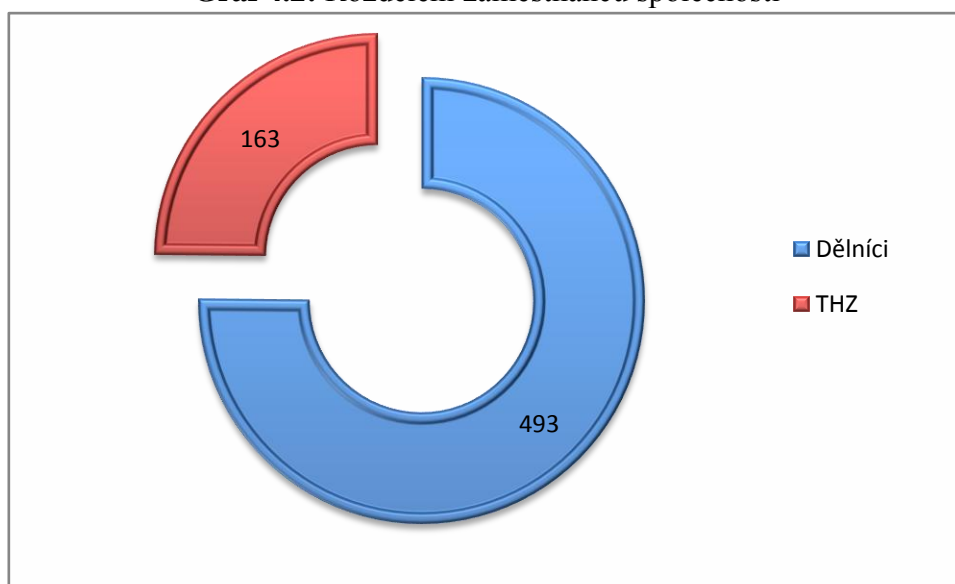
Graf 4.1: Počet zaměstnanců v jednotlivých letech



Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k rostoucí realizaci pozemních a důlních staveb v jednotlivých letech, potřebovala společnost dostatečný počet zaměstnanců. Graf 4 1, zobrazuje přírůstek počtu zaměstnanců v jednotlivých letech.

Graf 4.2: Rozdělení zaměstnanců společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Stavební společnost zaměstnává z celkového počtu 649 zaměstnanců 493 dělníků a 163 technicko – hospodářských zaměstnanců (THZ).

Vzdělanostní úroveň zaměstnanců společnosti, obzvlášť ekonomicky aktivní části, představuje jeden z určujících faktorů konkurenceschopnosti na trhu práce. Při přijímání

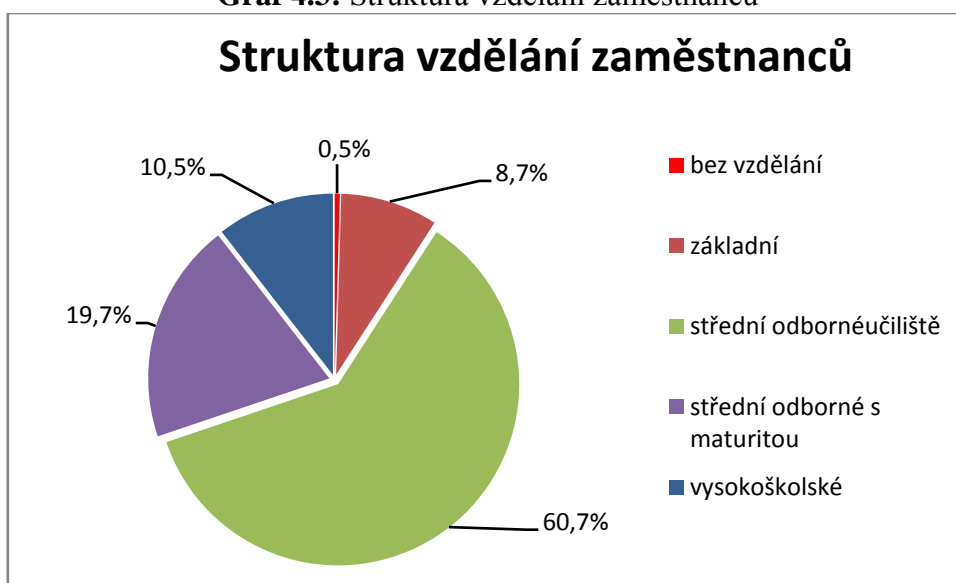
nových zaměstnanců byla pečlivě dodržována zásada přijímat perspektivní, odborně připravené pracovníky s cílem dále zlepšovat kvalifikační úroveň zaměstnanců. V následující tabulce č. 4.1 se nachází jednotlivé stupně vzdělání a počet zaměstnanců v jednotlivých kategoriích.

Tabulka 4.1: Struktura vzdělání zaměstnanců

Dosažená úroveň	Počet
Bez vzdělání	3
Základní	57
Střední odborné učiliště	398
Střední odborné s maturitou	129
Vysokoškolské	69
Celkem	656

Zdroj: Výroční zpráva společnosti za rok 2008

Graf 4.3: Struktura vzdělání zaměstnanců



Zdroj: Výroční zpráva společnosti za rok 2008

Z grafu č. 4.3, který nám zobrazuje struktura vzdělání zaměstnanců, vyplývá, že nejvíce zaměstnanců dosáhlo středního odborného vzdělání na učilištích, další početnou skupinou jsou zaměstnanci, kteří dosáhli středního odborného vzdělání s maturitou. Své uplatnění ve společnosti mají také zaměstnanci bez vzdělání a se základním vzděláním. Zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním představují z celkového počtu 10,5 %. Pozitivní skutečností je to, že společnost se snaží udržet příznivou věkovou strukturu zaměstnanců. Nejsilnější tým je ve věkové skupině mezi 41 až 50 let. Široký prostor pro uplatnění ve

společnosti nacházejí zaměstnanci s věkovým rozpětím mezi 31 – 40 lety. Rovněž se nadále využívá zkušenosti věkově starších zaměstnanců.

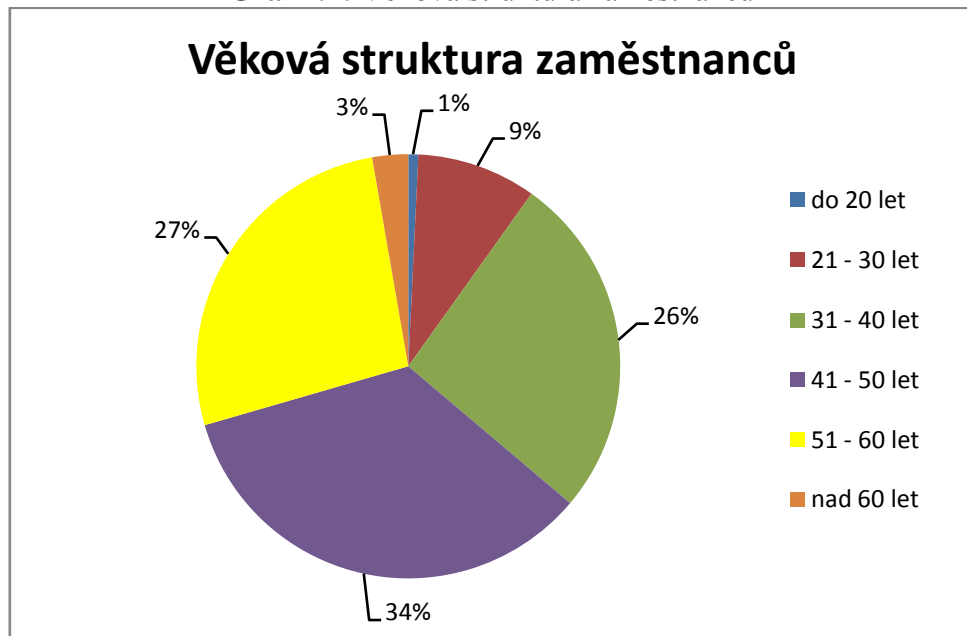
V tabulce č. 4.2 jsou zobrazeny jednotlivé věkové kategorie s počtem zaměstnanců v jednotlivých věkových kategoriích.

Tabulka 4.2: Věková struktura zaměstnanců

Věk	Počet
Do 20 let	5
21 – 30 let	60
31 – 40 let	173
41 – 50 let	226
51 – 60 let	176
Nad 60 let	18
Celkem	656

Zdroj: Výroční zpráva společnosti za rok 2008

Graf 4.4: Věková struktura zaměstnanců



Zdroj: Výroční zpráva společnosti za rok 2008

Graf č. 4.4 zobrazuje věkovou strukturu zaměstnanců, plyne z něj, že největší počet zaměstnanců je ve věkovém rozhraní 41 – 50 let a 51 – 60 let. Graf ukazuje, že ve firmě

pracují zaměstnanci všech věkových kategorií. Rovněž co se týče pracovníků nad 60 let, ti jsou zastoupeni 3% z celkového počtu zaměstnanců.

4.1 Přilákání uchazečů

Budoucí zaměstnavatel musí oslovit širokou veřejnost, vytypovat ty nejvhodnější občany a přesvědčit je, že firma je ta pravá, kterou chtějí dát svou pracovní sílu. Společnost se snaží přilákat profesionálně schopné a oddané zaměstnance s pozitivním přístupem. Nabízí práci ve stabilní společnosti, možnost profesního růstu a zvyšování kvalifikace, využívání stravenek, odměny v rámci pracovního výročí a životního jubilea, bohatý zaměstnanecký program, který zahrnuje 6 týdnů dovolené, svačiny, rekondiční pobyty, ubytování pro zaměstnance ze vzdáleného trvalého bydliště, příspěvek na penzijní a životní pojištění.

4.2 Specifika požadavků na zaměstnance

V době, kdy jsem sbíral data do své bakalářské práce, ve společnosti probíhal výběrový proces na ekonomického a finančního analytika a dělníka. Specifika požadavků na pracovníky se odvíjí podle určité profese a jsou specifické pro dané zaměstnání. Jelikož se jedná o odlišné profese, tak se výrazně lišila také specifika požadavků na pracovníka.

Specifika požadavků na ekonomického a finančního analytika

- VŠ vzdělání na ekonomické fakultě,
- praxe minimálně 3 roky na obdobné pozici, v případě praktického využití Excel, Access v oblasti ekonomického řízení i kratší dobu,
- pokročilá znalost v oblasti Excel,
- znalost Access, maker v Excelu a SAP.

Specifika požadavků na horníka – raziče

- minimálně 5. kvalifikační třída,
- zdravotní stav odpovídající práci v podzemí, NPE (nejvyšší přípustná expozice) do 50%,
- dobrá pracovní morálka.

4.3 Zdroje získávání zaměstnanců

Společnost používá kombinovanou formu získávání zaměstnanců, to znamená, že využívá jak vnějších, tak vnitřních zdrojů získávání. První pohled, kde společnost vybírá, jsou

vnitřní zdroje, neboť podnik zná své stávající zaměstnance a dokáže určit, zda se hodí na příslušné pracovní místo, jestli má dostatečnou kvalifikaci a motivaci.

Vnitřní zdroje získávání zaměstnanců

Představují pohyb zaměstnanců uvnitř organizace z jednoho místa na druhé. Zastupují je zaměstnanci uvolnění v důsledku technického rozvoje či organizačních změn, dále zaměstnanci, kteří chtějí vykonávat náročnější práci, nebo chtějí i z jiných důvodů změnit pracoviště.

Vnější zdroje získávání zaměstnanců

Pracovní síla získávána z vnějších zdrojů přináší společnosti „novou krev“. Vnější zdroje představují nabídku práce pracovníků především z oblasti regionu, zahrnují pracovníky vstupující do výrobního procesu, uvolněné zaměstnance z jiných organizací nebo zaměstnance projevující zájem o změnu zaměstnání. Jde o spolupráci s úřady práce a jinými institucemi poskytujícími služby zaměstnanosti.

4.4 Metody získávání zaměstnanců

Společnost využívá následující metody získávání zaměstnanců:

Získávání zaměstnanců na školách

Tato metoda je ve společnosti velmi oblíbená. Investování do studentů je nákladově velmi efektivní záležitost, studenti jsou považováni za velmi atraktivní pracovní sílu. Společnost umožňuje studentům provádět praxi v jednotlivých odvětvích výroby a tito absolventi mají možnost po ukončení studia nastoupit do společnosti.

Úřady práce

Personální pracovník zpracuje požadavky na pracovní pozici a následně je předá úřadu práce, který po přehodnocení došlých informací, zveřejní tuto nabídku na trhu práce. Jestliže společnost uplatňuje tuto metodu získávání, znamená to, že hledá méně kvalifikované zaměstnance a zároveň to pro ni představuje neefektivní zdroj kandidátů.

Osobní doporučení

Na základě osobního doporučení, kdy zaměstnanec pracující ve společnosti navrhne na danou pracovní pozici osobu, kterou zná, o které ví, jakou má kvalifikaci a do jisté míry za její odvedenou práci ručí. Osobní doporučení je ve společnosti velmi využívanou metodou, neboť může získat velmi kvalifikované zaměstnance.

Internet

Je jednou z nejvíce používaných metod, neboť internet se stal v dnešní době největším poskytovatelem informací. Společnost zveřejňuje na svých webových stránkách nabídku volných pracovních míst. V současné době jsou nabízena tři pracovní místa a to na pozici stavbyvedoucího, kalkulanta a pomocného dělníka.

Zprostředkovatelské agentury

Jestliže společnost hledá zaměstnance pro sekretářskou a administrativní práci, jsou služby těchto agentur využívány, jejich reakce na požadavky společnosti je obvykle velmi rychlá a efektivní. Riziko spojené se špatným doporučením nevyhovujícího uchazeče je sníženo včasným předložením požadavků společnosti.

Využívání služeb poradenských firem specializovaných na vyhledávání vedoucích pracovníků

Je využívána pro vyšší vedoucí funkce, kdy existuje pouze omezený počet vhodných lidí a kdy je zapotřebí je oslovit přímo. Tyto služby však nejsou levné, poradenské firmy si účtují 30-50 % ročního platu vyplaceného pracovníkovi během prvního roku práce v organizaci. Firmy se nejprve obracejí na své kontakty v odvětví nebo oboru povolání. Po získání potenciálně vhodných kandidátů následuje nenucené a neformální setkání, kde konzultantská firma předloží společnosti jména vhodných uchazečů i s informacemi o nich.

Agentury zprostředkující dočasné zaměstnání

I když bývá tato metoda využívána pouze pro dočasné obsazení pracovní pozice je pro společnost velmi efektivní. Jestliže bude s prací daného pracovníka spokojena, může ho přijmout do trvalého pracovního poměru.

Inzeráty

Inzerování je nejpoužívanější metodou získávání zaměstnanců. Inzeráty zajišťují společnosti, že nabídka volných pracovních míst se dostane velkému množství lidí. Při získávání ekonomického a finančního analytika využila společnost inzerci v celostátním deníku. Inzerát na dělníka – raziče byl otisknut v lokálních tiskovinách.

4.5 Dotazníky a životopisy od uchazečů

Správně napsaný životopis je klíčem k překročení prahu dveří oslovené společnosti a k nalezení vhodného zaměstnání. Více než 50 % životopisů je z důvodu nízké kvality okamžitě vyřazeno. Právě proto je důležité věnovat pozornost přípravě úspěšného životopisu.

Životopis je zprostředkovatelem prvního kontaktu mezi firmou nabízející pracovní pozici a uchazečem. První dojem je velmi důležitý. Uchazeči, který chce uspět, proto velmi prospějí znalosti, co by životopis měl a neměl obsahovat, aby personalistu zaujal a zanechal v něm co nejpozitivnější obraz o kandidátovi.

Údaje, které má strukturovaný životopis obsahovat:

- Kontaktní údaje
- Vzdělání
- Pracovní zkušenosti
- Další vzdělání
- Zájmy
- Reference
- Místo, datum, podpis

Každý z uchazečů o zaměstnání, jehož životopis prošel sítí třídění, dostane k vyplnění dotazník, který poskytuje standardizovanou informaci o žadateli. Na základě informací získaných z dotazníku (Příloha č. 2), se společnost rozhoduje, kteří uchazeči by měli být pozváni k pohovoru a dalším výběrovým procedurám.

4.6 Třídění uchazečů

Poté, co je uveřejněna nabídka zaměstnání a je shromážděno dostatečné množství žádostí od uchazečů, nastává velmi důležitá fáze třídění. V tomto stádiu je velmi podstatné si určit na, jakou pozici dané uchazeče chce společnost obsadit a podle toho se odvíjí celý proces třídění. V následujících krocích je shrnut postup třídění uchazečů pro pozici ekonomického a finančního analytika.

1. Vytrídění žádostí – dle zadaných kritérií, vytrídí personální odbor ty dotazníky, které nesplňují kritéria specifikace pracovního místa. Každému uchazeči, který neprošel tímto bodem třídění, společnost zašle písemné poděkování za zájem a informuje je o tom, že v daném výběrovém řízení nebyli úspěšní, jelikož nesplnili požadovaná kritéria.

2. V dalším kroku personální ředitel předá vedoucímu finančního oddělení, patnáct jím vybraných žádostí o přijetí na pozici finančního a ekonomického analytika. Těchto patnáct uchazečů je vyzváno, aby vyplnili a vrátili podnikový dotazník uvedený v příloze č. 2, který mohou zaslat rovněž v elektronické podobě. Tento dotazník zajišťuje, aby vybraní uchazeči byli zvažováni na základě stejného podkladového materiálu. Po obdržení podnikových dotazníků, vedoucí finančního oddělení po doporučení personálního ředitele vybere, dle svého uvážení 4 – 8 žádosti, které postoupí do dalšího kola třídění, ve kterém bude probíhat další fáze třídění ve formě profesního testu.

3. Vybraní uchazeči jsou písemně vyzváni k účasti v dalším kole přijímacího řízení, ve kterém zpracují zadaný test, který ověří jejich profesní znalosti, které uváděli ve svých životopisech. Tato fáze třídění je pro personálního ředitele velmi důležitá, protože z údajů, které uchazeči uvádějí ve svých životopisech, nemůže jednoznačně určit, zda na výkon dané funkce budou dostatečně kvalifikováni. Ostatním uchazečům, kteří nepostoupili do tohoto kola, je zasláno písemné poděkování za účast v tomto výběrovém řízení se sdělením, že jejich žádosti budou nadále vedeny v podnikové evidenci uchazečů o zaměstnání.

4. Po vyhodnocení testů, které provedl vedoucí finančního oddělení ve spolupráci se specialistou zabývajícím se finanční analytikou, byli vybráni 4 uchazeči, kteří byli písemně vyrozuměni a pozváni k osobnímu pohovoru.

5. Osobní rozhovor s uchazečem vedou personální ředitel a finanční ředitel.

6. Po výsledku osobních pohovorů s jednotlivými uchazeči byli vybráni tři vyhovující, jelikož všichni v plném rozsahu splňovali požadovaná kritéria, rozhodl personální ředitel o využití služeb externího Assessment centra, jejichž program je založený na sérii simulací typických pracovních činností, při nichž se testuje způsobilost kandidáta. Umožňuje porovnávat výkony a chování námi vybraných kandidátů, kteří na jednom místě a současně plní stejné úkoly. Assessment centrum zahrnuje jak skupinové, tak i individuální úkoly. Úkoly byly navrženy na základě žádoucího profilu výkonových, osobnostních a sociálních kvalit potřebných pro výkon dané pozice. U každého kandidáta se hodnotila způsobilost, která vychází z pracovního profilu pozice. Na základě provedených simulací byl společnosti doporučen jeden konkrétní kandidát. I když tato metoda třídění je finančně nákladná, zkušenosti z minulosti hovoří ve prospěch využívání těchto služeb. Zbývajícím uchazečům, jejichž výsledky nebyly podle centra dostatečné, bylo zasláno písemné poděkování za účast, se sdělením, že jejich žádosti budou nadále vedeny v podnikové evidenci uchazečů o zaměstnání.

Další příklad třídění uchazečů můžeme sledovat u obsazování dělnické profese horník – razič.

1. Vytrídění žádostí – dle zadaných kritérií, vytrídí personální odbor ty dotazníky, které nesplňují kritéria specifikace pracovního místa. Každému uchazeči, který neprošel tímto bodem třídění, společnost zašle písemné poděkování za zájem a informuje je o tom, že v daném výběrovém řízení nebyli úspěšní, jelikož nesplnili požadovaná kritéria.

2. V dalším kroku personální pracovník vyhodnotí došlé životopisy a šest vhodných kandidátů, kteří splňují specifika dané profese, vyzve k osobní návštěvě, kdy jim bude předána žádost o provedení vstupní lékařské prohlídky na specializovaném pracovišti. Po absolvování lékařské prohlídky se uchazeči osobně dostaví na personální oddělení a předloží výsledky lékařského vyšetření.

3. Z šesti uchazečů byli zdravotně způsobilí pouze tři, z nichž podle dalších nastavených kritérií byl vybrán jeden uchazeč, který splňoval NPE (nejvyšší přípustná expozice) do 38 %. Každému uchazeči, který neprošel tímto bodem třídění, společnost zašle písemné poděkování za zájem a informuje je o tom, že v daném výběrovém řízení nebyli úspěšní, jelikož nesplnili požadovaná kritéria, především jejich zdravotní stav nesplňoval podmínky práce v podzemí.

4.7 Metody výběru zaměstnanců

Společnost používá rozhovory jako hlavní metodu výběru pracovníků, pokud nejsou vhodná nebo použitelná „assessment centra“. Nejčastěji se používají přijímací a výběrové rozhovory doplněné o testy, protože čím více informací o uchazeči bude společnost mít, tím lépe.

Přijímací a výběrový rozhovor

Při výběru finančního a ekonomického analytika vedl rozhovor personální ředitel s budoucím nadřízeným pracovníka, tedy s finančním ředitelem. Na rozhovor se oba dva tazatelé dostatečně připravili a ujednali si přesný termín a místo konání, prostudovali si informace o kandidátovi, zrekapitulovali si požadavky na nového zaměstnance. Jako místo konání byla vybrána kancelář personálního ředitele a to z toho důvodu, že je pro tyto příležitosti vhodně vybavena a zajistí, aby v průběhu celého rozhovoru nebyli ničím rušeni.

Jelikož byli oba dostatečně připraveni, nesl se rozhovor v příjemném duchu. Rozhovor začal dvěma otevřenými otázkami, a to z toho důvodu, aby se navodila příjemná atmosféra a došlo

k uklidnění uchazeče. Poté následovaly otázky ohledně pracovních zkušeností, proč zrovna naše firma zaujala uchazeče, a co jí může přinést.

Výběrové testy

Testy jsou často používány jakou součást výběru pracovníků pro zaměstnání. Na obsazování pozice ekonomického a finančního analytika byly použity testy potenciálních schopností, které mají určit do jaké míry uchazeč o zaměstnání dané problematice rozumí a jak dokáže řešit případné situace, které mohou při výkonu daného zaměstnání nastat. Pro personálního ředitele má tento druh testů velmi velkou váhu, protože na základě došlého životopisu nedokáže určit, zda uchazeč uvádí pravdivé informace o svých schopnostech a na základě těchto testů si ověří uchazečovy schopnosti.

Grafologie

Tato metoda výběru zaměstnanců není ve společnosti ve velké míře využívána. Tento malý podíl využití vyplývá z faktu, že společnost nepovažuje tuto metodu za efektivní a představuje ztrátu peněz a času.

Zdravotní vyšetření

Vstupní lékařskou prohlídku u lékaře je povinen absolvovat každý budoucí zaměstnanec, a to ještě před uzavřením pracovní smlouvy. Zaměstnavatel totiž nesmí zaměstnanci přidělit práci, aniž by měl lékařem potvrzeno, že k jejímu výkonu je zdravotně způsobilý. Vstupní lékařská prohlídka je zaměřena na konkrétní práci na konkrétním pracovišti, v případě horníka – raziče byla vstupní prohlídka zaměřena na to, zda je žadatel schopen vykonávat práci v dole. Vstupní prohlídka musí být uzavřena jednoznačným posudkem, který vystaví ošetřující lékař a ten je pro zaměstnavatele závazný. Tuto prohlídku je povinen absolvovat každý zaměstnanec před uzavřením pracovní smlouvy a dokonce i ten, který se chystá přejít na jinou práci u téže společnosti. V případě naší společnosti hradí vstupní lékařskou prohlídku zaměstnavatel nikoli zaměstnanec.

Assessment centre

Při výběru ekonomického a finančního analytika byla tato metoda výběru ve společnosti uplatněna. K jejímu využití došlo v okamžiku, kdy byli vybráni tři vhodní kandidáti, kteří splňovali požadavky pracovního místa, a personální ředitel nedokázal přesně určit, který z uchazečů se pro danou pozici hodí nejlépe.

4.8 Závěrečná fáze výběru

Po procesu třídění následuje závěrečná fáze výběru, která spočívá v potvrzení nabídky zaměstnání a uzavření pracovní smlouvy.

Uzavření pracovní smlouvy

Pracovní smlouva je dvoustranný právní akt. Zákon předepisuje zaměstnavateli, že pracovní smlouva musí mít písemnou formu. Smlouva je uzavřena, jakmile se zaměstnavatel a zaměstnanec shodnou na jejím obsahu. Vzhledem k nezbytnosti písemné formy je však uzavřena až podpisem obou stran. Pracovní smlouva se vyhotovuje ve dvojím vyhotovení.. Jedno vyhotovení obdrží zaměstnanec, druhé si ponechává zaměstnavatel.

V pracovní smlouvě je třeba sjednat druh práce, kterou bude zaměstnanec pro přijetí vykonávat, místo výkonu práce a den nástupu do práce.

- Sjednaný druh práce by měl stručně a výstižně vyjadřovat, jakou práci bude zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat. Vymezení druhu práce má vliv i na pozdější eventuelní změny pracovního poměru. Vykonávat totiž práci jiného druhu, než jaký byl sjednán, není zaměstnanec povinen vykonat. V případě ekonomického a finančního analytika je druhem práce spoluúčast při tvorbě metodiky a koncepce ekonomického řízení společnosti, zpracování pravidelného reportingu pro potřeby řízení společnosti, zpracování analýz a prognóz, spoluúčast na tvorbě a koordinaci podnikatelského záměru a prováděcích plánů, technická a metodická podpora v oblasti ekonomických agend, poradenská činnost v oblasti využití IT pro potřeby ekonomického řízení společnosti (SAP, Access, Excel), příprava a tvorba datového skladu a zpracování dat z ERP systému. U dělníka- raziče je druhem práce těžba uhlí, rud a nerudných surovin.
- Místo výkonu práce má velmi důležitý význam pro zaměstnavatele i pro zaměstnance, protože určuje dispoziční oprávnění zaměstnavatele vůči zaměstnanci. Místo výkonu práce je důležité i z hlediska poskytování cestovních, stěhovacích náhrad a jiných výdajů. U ekonomického a finančního analytika je stanovené místo výkonu práce v sídle společnosti, které se nachází v Ostravě. U horníka – raziče je místo výkonu práce konkrétní důlní pracoviště.

- Den nástupu do práce je důležitou náležitostí pracovní smlouvy, neboť tímto dnem vzniká pracovní poměr, a tedy i všechna práva a povinnosti, které z něho pro zaměstnance i zaměstnavatele vyplývají.

Mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem mohou být v pracovní smlouvě dohodnuté i další náležitosti, na kterých mají obě strany zájem.

V případě uzavírání pracovní smlouvy mezi společností a ekonomickým a finančním analytikem byly ve smlouvě specifikovány další náležitosti:

- doba trvání pracovního poměru – smlouva uzavřena na dobu neurčitou,
- zkušební doba – dva měsíce,
- pružná pracovní doba,
- souhlas s vysíláním na pracovní cesty,
- apod.

Uzavření těchto skutečností závisí na domluvě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a vždy musí mít písemnou formu.

4.9 Uvádění nově získaných zaměstnanců do společnosti

Uvádění nově získaných zaměstnanců do společnosti spočívá v procedurách charakteristických pro den, kdy zaměstnanec nastupuje do podniku a dále také v procedurách, které mají za účel poskytnout novému zaměstnanci základní informace potřebné k tomu, aby se co nejrychleji adaptoval do společnosti. Společnost se snaží zaměstnanci pomoci při překonávání počáteční fáze, kdy se mu všechno jeví jako neobvyklé, cizí a neznámé. Snaží se v jeho mysli vytvořit příznivý postoj a vztah k podniku a to takovým způsobem, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace, a tak mohl podávat žádaný pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu do zaměstnání.

Jednotlivé kroky uvádění nových zaměstnanců do společnosti

Většina lidí po nástupu do nového zaměstnání trpí určitými pocity nervozity. Pro tyto účely má podnik vypracovanou podnikovou příručku pro zaměstnance, která obsahuje vše, co by měl nový pracovník znát. Podniková příručka obsahuje informace o podniku, o jeho historii, vedení, také jsou v ní obsaženy základní pracovní informace kde, se zaměstnanec dočte o délce pracovní doby, možnosti čerpání dovolené. Po prostudování této příručky následují další kroky sbližování nového zaměstnance se společností. Pracovníci personálního útvaru proberou s novým zaměstnancem jednotlivé body uvedené v příručce a popřípadě mu

vysvětlí to, čemu neporozuměl. Když je počáteční informování dokončeno, doprovodí personální pracovník nového zaměstnance na jeho pracoviště a představí jej vedoucímu útvaru, který zajistí jeho začlenění do útvaru. Vedoucí útvaru poskytne novému zaměstnanci informace o práci útvaru, pak jej předá bezprostředně nadřízenému zaměstnanci (vedoucímu týmu.) U adaptace ekonomického a finančního analytika předal personální pracovník zaměstnance finančnímu řediteli, který seznámil zaměstnance s prací útvaru a poté ho představil vedoucímu finančního a ekonomického oddělení. Vedoucí týmu zajistil, aby se zaměstnanec cítil jako doma, informoval o normách výkonu, poskytnul mu základní informace o pracovních podmínkách a zvyklostech útvaru. Po sdělení základních informací následovalo představení zaměstnance ostatním členům týmu.

V případě horníka – raziče je proces adaptace jednodušší záležitostí. Po přidělení na konkrétní pracoviště musí horník absolvovat povinné třídní zaškolení na povrchovém pracovišti a být seznámen s pravidly bezpečnosti práce. Poté již nastupuje na přidělené pracoviště.

5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Se svým rozsahem činnosti, které podnik obstarává, by bylo vhodné zaměřit se vedle podpory vysokoškolských studentů rovněž na studenty středních odborných učilišť. V případě těchto studentů a učňů, by mohla společnost nabídnout vykonání odborné praxe a následně si takto vychovávat novou nastupující generaci mladých a kvalifikovaných zaměstnanců, kteří se již s danou společností seznámili v souvislosti s vykonanou odbornou praxí.

Po srovnání teoretické části se skutečným stavem v podniku, jsem nezjistil žádné výrazné nedostatky. Společnost postupuje podle předem stanovených kroků použitých při získávání a výběru zaměstnanců, které si sama pro tuto problematiku definovala.

6 ZÁVĚR

Lidé jsou základem každé společnosti, jejich znalosti a dovednosti představují pro společnost konkurenční výhodu, proto je proces výběru a získávání zaměstnanců velmi důležitý.

Za téma své bakalářské práce jsem si zvolil výběr a získávání zaměstnanců. Cílem mé práce bylo analyzovat a porovnat situaci v podniku s teoretickými přístupy.

V první řadě jsem si prostudoval příslušnou literaturu týkající se tohoto tématu a své získané znalosti jsem následně popsal v teoretické části. Na základě příslušných poznatků získaných z dané literatury, jsem sestavil praktickou část, kde jsem podrobněji popsal proces získávání a výběru zaměstnanců.

Velkou výhodou při zpracovávání své práce jsem měl ve skutečnosti, že jsem mohl nahlédnout do způsobu získávání a výběru zaměstnanců konkrétní stavební společnosti. Dle prohlášení personálního ředitele jsem danou společnost nemohl konkretizovat a vystupovat pod jejím názvem, avšak bylo mi umožněno seznámit se přímo v místě společnosti s danou problematikou, při které mi byli pracovníci personálního oddělení nápomocni. Další potřebné informace jsem získal přímo od personálního ředitele a z výročních zpráv společnosti, uveřejněných na webových stránkách.

Ze získaných informací jsem usoudil, že proces získávání a výběr zaměstnanců je velmi složitou záležitostí, a proto by se této problematice měli ve společnosti věnovat ve velké míře. Celý tento proces se sestavuje z určitých kroků, které jsou pro danou problematiku určeny. V první řadě musí společnost své potenciální zaměstnance oslovit, nabídnout jim určité výhody, které v jiné společnosti nenajdou ať už v podobě rekondičních pobytů, poskytování stravenek, ubytování pro zaměstnance ze vzdáleného trvalého bydliště, příspěvku na penzijní a životní pojištění, aj. Po obdržení dostatečného počtu zaslaných životopisů nastává fáze třídění, kde personální pracovníci na základě získaných informací vytrídí ty uchazeče, kteří odpovídají specifikům daného pracovního místa.

V období, kdy jsem zpracovával svou bakalářskou práci, probíhal ve společnosti proces přijímání zaměstnanců na pozici ekonomického a finančního analytika a horníka raziče. U pozice analytika je přijímací proces daleko složitější, jelikož se jedná o pozici, která vyžaduje vysokoškolské vzdělání ekonomického směru a potřebou praxi. Žadostí o přijetí bylo obdrženo velké množství a procesem třídění do posledního kola postoupili 3 uchazeči, kteří plně odpovídali požadovaným kritériím. V tomto okamžiku se společnost rozhodla

využít služeb „Assessment centra“, které pomocí svého testování vytypovali vhodného uchazeče, který by nejvíce, na základě zjištěných výsledků, odpovídal dané pozici. I když je tato metoda finančně dosti nákladná, společnost se po předchozích pozitivních zkušenostech rozhodla o opětovné využití služeb centra. Vložené finanční prostředky se společnosti za toto testování mnohonásobně v kvalitě a odbornosti přijatého uchazeče vrátí.

Na druhou stranu proces přijetí zaměstnance do dělnické profese není tak náročný, jelikož pro splnění požadavků budoucího zaměstnavatele, bylo dostačující splnění podmínky zadané praxe a vyhovující zdravotní stav pro práci v dole.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BEDRNOVÁ, Eva., NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
3. BLÁHA, Jiří., MATEICIUC, Aleš a KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1.vyd. Brno: CP Books a.s., 2005. 284s. ISBN 80-251-0374-9
4. HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007. 376s. ISBN 80-254-0698-9
5. URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.

Ostatní zdroje

1. Interní informace společnosti

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. května 2010

.....
Jan Sobotík

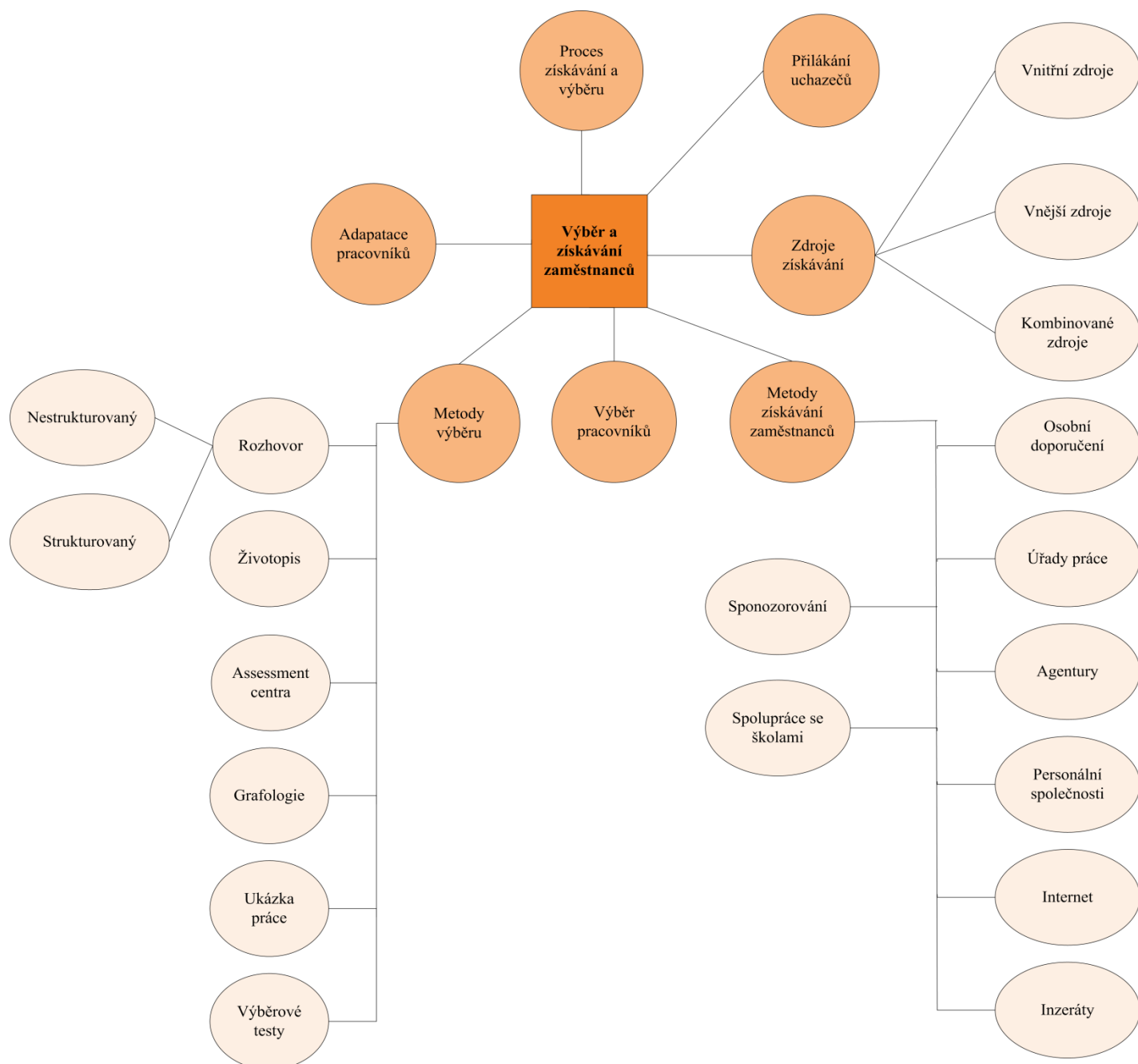
Adresa trvalého pobytu studenta:

Ostravská 15, 735 41 Petřvald

Přílohy

Příloha č. 1	Myšlenková mapa
Příloha č. 2	Dotazník pro uchazeče o zaměstnání
Příloha č. 3	Inzerát na pozici finančního a ekonomického analytika
Příloha č. 4	Inzerát na pozici horník - razič

Příloha č. 1 Myšlenková mapa



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 2 Dotazník pro uchazeče o zaměstnání

Dotazník pro uchazeče o zaměstnání				
Příjmení:		Jméno:		
Adresa:				
Telefon:				
Pracovní místo, o něž se žádá:				
Vzdělání:				
Období		Název učiliště, střední školy, vysoké školy	Hlavní studované předměty	Kvalifikace a specializace
Od	Do			
Jiný specializovaný výcvik nebo vzdělání:				
Jiné schopnosti a dovednosti (znalost jazyků, PC, řidičský průkaz)				
Přehled dosavadních zaměstnání (uveďte podrobnosti o každém pracovním místě zastávaném po ukončení vzdělání; začněte posledním a postupujte dopředu):				
Období		Pracovní místo a přehled pracovních činností	Mzdový nebo platový tarif na začátku a na konci zaměstnání	Důvody odchodu nebo jiná přání
Od	Do			
Podpis uchazeče:.....			Datum:.....	

Zdroj: vlastní zpracování

Tento dotazník slouží pouze pro vnitřní potřebu společnosti. Jeho vyplnění nezakládá nárok na budoucí zaměstnání v této společnosti. Jeho vyplňovatel souhlasí s tím, aby společnost jeho výše uvedené osobní údaje spravovala, zpracovávala a uchovávala v rozsahu nezbytném pro účely vedení databáze uchazečů o zaměstnání. Zároveň potvrzuje, že uvedené údaje jsou přesné a pravdivé.

Příloha č. 3 Inzerát na pozici finančního a ekonomického analytika

Inzerát na finančního a ekonomického analytika do úseku ředitele pro ekonomiku a finance

PRACOVNÍ NÁPLŇ:

- spoluúčast při tvorbě metodiky a koncepce ekonomického řízení společnosti,
- zpracování pravidelného reportingu pro potřeby řízení společnosti,
- zpracování analýz a prognóz,
- spoluúčast na tvorbě a koordinaci podnikatelského záměru a prováděcích plánů,
- technická a metodická podpora v oblasti ekonomických agend,
- poradenská činnost v oblasti využití IT pro potřeby ekonomického řízení společnosti (SAP, Access, Excel),
- příprava a tvorba datového skladu a zpracování dat z ERP systému

POŽADUJEME:

- VŠ vzdělání na ekonomické fakultě,
- praxi minimálně 3 roky na obdobné pozici, v případě praktického využití Excel, Access v oblasti ekonomického řízení i kratší dobu,
- pokročilou znalost v oblasti Excel,
- znalost Access, maker v Excelu a SAP,

NABÍZÍME:

- velmi dobrý a pravidelný pracovní výdělek,
- práci ve stabilní společnosti,
- bohatý zaměstnanecký sociální program,

Zdroj: *interní zdroj společnosti*

Příloha č. 4 Inzerát na pozici horník - razič

Inzerát na pozici horník – razič

POŽADUJEME:

- minimálně 5. kvalifikační třídu,
- zdravotní stav odpovídající práci v podzemí, NPE (nejvyšší přípustná expozice) do 50%,
- dobrou pracovní morálku,

NABÍZÍME:

- práci ve stabilní společnosti,
- bohatý zaměstnanecký sociální program (6 týdnů dovolené, stravenky, svačiny, rekondiční pobyty, ubytování pro zaměstnance ze vzdáleného trvalého bydliště, příspěvek na penzijní a životní pojištění).

Přednost mají horníci s prokazatelnou praxí v dole a získanou odborností.

Zdroj: *interní zdroj společnosti*